

**PRACE NAUKOWE**

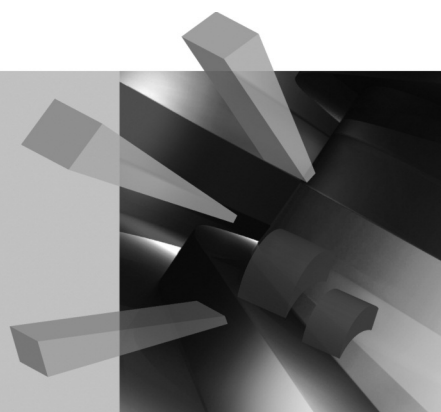
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej  
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....	11
<b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	18
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....	29
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....	38
<b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....	46
<b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....	72
<b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....	81
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....	88
<b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....	103
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
<b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....	129
<b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....	147
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

<b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....	179
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
<b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
<b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....	211
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....	219
<b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....	227
<b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....	235
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....	242
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
<b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....	258
<b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	275
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....	294
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....	301
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

## Summaries

<b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....	17
<b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
<b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
<b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth	71
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
<b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
<b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
<b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....	111
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....	128
<b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
<b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....	146
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....	164
<b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....	171

<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....	188
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
<b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
<b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....	210
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....	218
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....	226
<b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
<b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....	257
<b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
<b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....	300
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....	309
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....	318
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....	325

**Grzegorz Belz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## POTENCJAŁ DOSTOSOWAWCZY W PRZEŁAMYWANIU BARIER WZROSTU PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** Pojęcie kryzysu wzrostu jest wyrazem dość powszechnych problemów, jakie napotykają rozwijające się przedsiębiorstwa. Problemy te są różnorodne i trudno jednoznacznie wyjaśnić, dlaczego jednym firmom udaje się dynamicznie wzrastać i dopasowywać do zmieniającej się skali działania, podczas gdy inne napotykają w tym procesie istotne bariery zagrażające ich funkcjonowaniu. Artykuł poświęcony jest zjawisku potencjału dostosowawczego systemu zarządzania, którego natężenie i spójność pozwala dokonać interpretacji różnic pomiędzy firmami odnoszącymi sukcesy i porażki w przełamywaniu barier wzrostu. Na bazie studium przypadków zobrazowane zostały wymiary tego potencjału, ich pomiar i możliwości interpretacji, jakie można zastosować do dowolnego przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** bariery wzrostu, system zarządzania, przedsiębiorstwo.

### 1. Wstęp

Ostatnie lata funkcjonowania polskiej gospodarki uwidoczniły silne strony i słabości rodzimych przedsiębiorstw wobec sytuacji kryzysowych. W obecnej chwili z perspektywy doświadczeń Polski w przechodzeniu globalnego kryzysu finansowego jako „zielona wyspa”, ale przed kolejnymi zagrożeniami, warto dokonać analizy barier wzrostu polskich przedsiębiorstw. W moim przekonaniu obserwacja procesów rozwojowych rodzimych firm w ostatnich dwóch dekadach pozwala przyjąć założenie, że wiele z nich, funkcjonując w sprzyjających warunkach wzrastającej gospodarki, napotykało bariery wzrostu, które nie nosły jednakże istotnego zagrożenia dla ich istnienia. Wystąpienie w ostatnich latach fundamentalnych problemów funkcjonowania rynku przyniosło więc możliwość obserwacji i analizy problemów, z jakimi borykali się przedsiębiorcy i menedżerowie w związku z koniecznością dostosowywania, restrukturyzacji oraz tworzenia podstaw dla dalszego wzrostu przedsiębiorstw. Artykuł odnosi się do jednego z kluczowych problemów wzrostu przedsiębiorstw, który można określić mianem przełomowych punktów wzrostu (zob.: [Phelps i in. 2007]). Punkty takie charakteryzuje to, iż nie jest możliwe utrzymanie dotychczasowej efektywności gospodarowania coraz większymi zasobami, zarówno

materialnymi, jak i niematerialnymi, bez gruntownej przebudowy modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa.

Zajmując się zarówno teoretycznie, jak i w praktyce doradczej zagadnieniami zmian organizacyjnych oraz restrukturyzacji i doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstw, zwróciłem kilka lat temu uwagę na wewnętrzne, systemowe uwarunkowania efektywności wprowadzania tego typu zmian. Poniżej przedstawione zostały rozważania i syntetyczne wyniki badań dotyczące zdolności systemu zarządzania do gruntownych przeobrażeń przedsiębiorstwa. Prezentowane zagadnienia są elementem szerszych badań dotyczących regulacyjnej roli systemu zarządzania w procesach odnowy i wzrostu przedsiębiorstw (zob. [Bełz 2011]). Artykuł ten jest wyrazem kontynuacji badań dotyczących struktury systemu zarządzania (zob.: [Skalik, Bełz 2007; Bełz 2009]), triumwiratu ról zarządczych (zob. [Bełz 2010]) oraz wpływu systemu zarządzania na efektywność transformacji przedsiębiorstw (zob. [Bełz 2011]).

## 2. Potencjał dostosowawczy przedsiębiorstwa

Zaznaczony w tytule artykułu potencjał dostosowawczy systemu zarządzania przedsiębiorstwa jest cechą, za pomocą której możliwe jest określenie stopnia, w jakim system ten może sprawnie odgrywać rolę regulatora procesów gruntownej transformacji przedsiębiorstw. Jest on wypadkową natężenia mechanizmów regulacyjnych oraz ich spójności [Bełz 2011]. Dla wyjaśnienia obu tych wymiarów warto wyjść od krótkiej charakterystyki relacji pomiędzy obydwoma składowymi mechanizmami regulacyjnymi, tzn. procesami dostosowawczymi i rolami triumwiratu.

Procesy dostosowawcze oraz triumwirat ról zarządczych stanowią filary mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania, którego definicję zaprezentowaliśmy po raz pierwszy w ramach Prac Naukowych z cyklu *Zmiana warunkiem sukcesu* w 2007 r. i w związku z tym nie jest ona w niniejszym artykule przytaczana (zob.: [Skalik, Bełz 2007]). W niniejszym artykule koncentruję się natomiast na relacjach pomiędzy procesami dostosowawczymi a archetypowymi rolami triumwiratu i wynikającymi z nich możliwościami pomiaru i interpretacji tzw. potencjału dostosowawczego przedsiębiorstwa.

Analizując to zagadnienie, warto zwrócić uwagę na występowanie analogii w czynnościowym rozumieniu mechanizmów dostosowawczych, wyrażanym trzema kluczowymi procesami z ujęciem podmiotowym, którego wyrazem są archetypowe role zarządcze. Analogie te w sposób syntetyczny prezentuje tab. 1.



**Tabela 1.** Powiązania procesów dostosowawczych z archetypowymi rolami triumwiratu

Proces	Główne zadania	Rola	Główne zadania
innowacji i inicjacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wychwytywanie sygnałów w otoczeniu i wewnątrz</li> <li>– poszukiwanie synergii kompetencji</li> <li>– identyfikowanie okazji i stawianie wyzwań</li> <li>– pobudzanie organizacji</li> </ul>	przedsiębiorcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poszukiwanie i promowanie zyskowych okazji</li> <li>– redefiniowanie domeny działania i modelu biznesowego</li> <li>– wprowadzanie innowacji</li> </ul>
transformacji i integracji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kształtowanie i zakorzenianie kluczowych wartości i zasad</li> <li>– emocjonalne angażowanie w realizację celów</li> <li>– kształtowanie tożsamości i poczucia integracji</li> <li>– inspirowanie do przyjmowania nowych postaw i zachowań</li> </ul>	przywódcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– integrowanie członków organizacji wokół wizji i misji</li> <li>– inspirowanie i angażowanie członków organizacji</li> <li>– zmiana przekonań i postaw członków organizacji</li> </ul>
optymalizacji i standaryzacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strukturyzowanie i tworzenie hierarchii</li> <li>– podnoszenie wydajności pracy</li> <li>– optymalizacja kosztów działalności</li> <li>– standaryzowanie i formalizowanie działań</li> </ul>	menedżerska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ekonomiczna optymalizacja modelu biznesowego</li> <li>– instytucjonalizacja i standaryzacja organizacji</li> <li>– kontrola efektów i stymulowanie zachowań ludzi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Zbieżność tych perspektyw skłania do dwóch, ściśle powiązanych ze sobą wniosków. Po pierwsze, trzy archetypowe role zarządcze są odpowiedzią na trzy nurty działań potrzebnych organizacjom do tego, aby mogły dostosowywać się do zmieniających się uwarunkowań oraz rozwijać się i wzrastać. Po drugie zaś, trzy nurty działań – identyfikowane jako kluczowe dla wspomnianego potencjału dostosowawczego i rozwojowego organizacji – są wynikiem trzech odmiennych profili działania, wymagających odmiennych cech i predyspozycji, które nie są możliwe do pogodzenia w ramach spójnej osobowości pojedynczej osoby. Odwołując się do prac B. Czarniawskiej-Joerges i R. Wolffa oraz A. Mayo i N. Nohrii, można przyjąć hipotezę, że układ pożądaných ról zależy od specyficznych warunków danego przedsiębiorstwa i zmienia się w czasie pod wpływem czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych (zob.: [Czarniawska-Joerges, Wolff 1991; s. 534; Mayo, Nohria 2005]).

Natężenie mechanizmów regulacyjnych jest wypadkową osobowości i stylów działania poszczególnych kluczowych postaci organizacji. Ich diagnoza pozwala określić dominujące archetypowe role i intensywność odpowiadających im procesów dostosowawczych. Umożliwia więc także diagnozę tych obszarów mechanizmów

regulacyjnych, które nie są w wystarczającym stopniu rozwinięte wobec stojących przed organizacją wyzwań. Natężenie mechanizmów regulacyjnych w ramach poszczególnych perspektyw może wynikać ze źródeł zarówno wewnętrznych, leżących po stronie kierownictwa, jak i zewnętrznych wobec nich (zob. [Bełz 2011]).

W przypadku firm o efektywnym modelu biznesowym, które cechowałyby się również stabilnym zespołem kierowniczym, reprezentującym podobne style działania, wnioski oparte na analizie natężenia mechanizmów regulacyjnych stanowiłyby dobrą podstawę do podjęcia działań dostosowawczych. Jednakże charakter wyzwań występujących w przypadkach kryzysów wzrostu oraz procesów strategicznej odnowy przedsiębiorstw wymaga przywołania także dodatkowej perspektywy badawczej, uwzględniającej spójność mechanizmów regulacyjnych.

Przez spójność mechanizmów regulacyjnych można rozumieć taką zgodność działań podejmowanych w ramach poszczególnych procesów dostosowawczych oraz stylów działania wynikających z prezentowanych ról triumwiratu, która tworzy synergii prowadzącą do sprawnego dostosowania systemu zarządzania organizacji do nowych warunków działania.

Ponieważ mechanizmy regulacyjne systemu zarządzania są wypadkową postaw i zachowań kluczowych postaci organizacji, warto zwrócić uwagę na to, iż diagnoza ich spójności może i powinna zachodzić na poziomie zarówno jednostkowym, jak i grupowym. Z rozważań A. Zaleznika wynika jednak, że pogodzenie takich odmiennych ról w ramach osobowości jednostki wydaje się niemożliwe (zob.: [Zaleznik 2004]). Dlatego zapewne otoczenie potrafi scharakteryzować większość zarządzających za pomocą jednej z ról triumwiratu, której natężenie jest najwyższe. Będzie to jednak obraz uproszczony, dlatego podczas analizy spójności mechanizmów regulacyjnych na poziomie jednostkowym istotne staje się rozpoznanie tego, na ile dana osoba godzi te odmiennie role. Jest to szczególnie ważne w przypadku firm małych i średnich, charakteryzujących się wysokim poziomem centralizacji, a często jednoosobowym kierownictwem. Wzrost złożoności organizacji wymaga bowiem w tych przypadkach rozwoju poszczególnych typów ról. Do pewnego stopnia może je odgrywać pojedyncza osoba, a diagnoza spójności pełnionych przez nią funkcji może wskazywać progi rozwojowe, z których istnienia warto zdawać sobie sprawę w dobie kryzysów wzrostu. Należy jednak zaznaczyć, że szczegółowa diagnoza spójności ról zarządczych triumwiratu, która mogłaby prowadzić do samorozwoju danej osoby, wymaga już odwołania się do zagadnienia osobowości człowieka i leży w obszarze psychologii. Na jej gruncie możliwe staje się pełniejsze rozpoznanie i zrozumienie indywidualnych uwarunkowań osobowości oraz sposobu działania i z tej perspektywy wyciąganie wniosków dotyczących granic własnych możliwości i potencjalnych kierunków rozwoju (zob.: [Barabasz 2008]).

Diagnoza spójności mechanizmów regulacyjnych na poziomie grupowym dotyczy natomiast stopnia, w jakim kluczowe postaci organizacji potrafią swoimi zgodnymi działaniami zespołowymi realizować procesy dostosowawcze, a przez to przekształcać organizację i jej system zarządzania. Inaczej mówiąc, chodzi o diagnozę

stopnia, w jakim przedsiębiorcy, liderzy i menedżerowie potrafią skutecznie współdziałać ze sobą w dostosowywaniu organizacji do zmieniających się warunków. Zagadnienie to można rozważać na gruncie zarówno zarządzania, jak i psychologii. W tym drugim przypadku szczególnie wartościowa wydaje się koncepcja osobowości organizacji, propagowana w polskiej literaturze przedmiotu przez A. Barabasz. Jak zauważa autorka, w odniesieniu do organizacji osobowość należałoby traktować jako określenie, które pozwala wyraźniej zobaczyć pewne istotne dla jej funkcjonowania mechanizmy i zjawiska. Zachodzą one w relacjach przełożony–podwładny pomiędzy członkami grupy, a także w przestrzeni międzygrupowej [Barabasz, Belz 2010, s. 38]. Przez osobowość organizacji rozumiemy wewnętrzne mechanizmy regulacji zachowań członków organizacji powstające na styku relacji interpersonalnych członków grupy, na których oddziałują normy i wartości, cele i misja oraz wizja organizacji. Istota osobowości tkwi w mechanizmach wyznaczających sposoby radzenia sobie z emocjami poszczególnych członków organizacji. Mechanizmy te są uzależnione od osobistych predyspozycji poszczególnych jednostek, a jednocześnie przez zaangażowanie w życie organizacji są także zdeterminowane przez warunki w niej panujące [Barabasz, Belz 2008, s. 164].

Powracając na grunt zarządzania, diagnozę spójności mechanizmów regulacyjnych proponuję opierać na ocenie zgodności procesów dostosowawczych z różnych ich obszarów, a więc i stymulowanych przez odmienne role triumwiratu. Zestawiając zagadnienia odpowiadające poszczególnym obszarom mechanizmów regulacyjnych, można dokonać oceny ich zgodności w realiach bieżącego funkcjonowania badanej organizacji, zakładając występowanie continuum pomiędzy brakiem możliwości pogodzenia, przez współlistnienie, do pełnej synergii.

Podsumowując powyższe rozważania na temat mechanizmów regulacyjnych, należy zwrócić uwagę na to, że wynikają one z czasami nieświadomych i bardzo rzadko dających się standaryzować procesów oraz ról odgrywanych przez kluczowe postaci organizacji. Są wypadkową osobowości i stylów działania poszczególnych osób, a więc kształtują się często przypadkowo, będąc następnie trudne do świadomego doskonalenia i rozwoju. Wiedza o ich wewnętrznej strukturze oraz czynnikach kształtujących potencjał może przyczyniać się do podejmowania planowych działań w zakresie doboru oraz doskonalenia zarówno poszczególnych osób, jak i całych zespołów kierowniczych tak, aby były w stanie sprostać wyzwaniom stojącym przed przedsiębiorstwem.

### **3. Krótka charakterystyka przeprowadzonych badań**

Założenia przeprowadzonych badań wynikają z ponad dziesięciu lat własnych doświadczeń dotyczących restrukturyzacji organizacyjnej oraz wdrażania zmian zarówno w praktyce doradczej, jak i w pracy badawczej. Szczególnie istotne były te przypadki, w których przedsiębiorstwa napotykały często poważne problemy z dostosowaniem nie tyle samej struktury organizacyjnej, ile wielu aspektów zarządza-

nia i swojej organizacji do zmieniających się warunków. W ostatnich pięciu latach zwróciłem uwagę, że wiele z tych przeobrażeń związanych było z wysiłkami na rzecz przekraczania barier wzrostu, jakie napotykały polskie przedsiębiorstwa, których rosnąca skala działania i złożoność wymagały wypracowania nowych sposobów organizowania i zarządzania. Były to zarówno firmy średnie, jak i duże, w tym spółki giełdowe. Miałem również możliwość obserwowania przypadków takich problemów doświadczanych przez firmy zagraniczne, głównie z perspektywy ich polskich oddziałów lub jednostek biznesowych.

Pod względem omawianej w niniejszym artykule tematyki istotne są dwa pytania badawcze:

1. Jakie są różnice w natężeniu procesów dostosowawczych systemu zarządzania pomiędzy przypadkami udanych i nieudanych transformacji związanych z odnową i wzrostem przedsiębiorstw?

2. Jakie są różnice w spójności procesów dostosowawczych systemu zarządzania pomiędzy przypadkami mniej i bardziej udanych transformacji związanych z odnową i wzrostem przedsiębiorstw?

Ze względu na istniejącą w tym obszarze nauk o zarządzaniu niejednoznaczność pojęć oraz niejasne granice pomiędzy zjawiskiem struktury i sposobu oddziaływania regulacyjnej roli systemu zarządzania a kontekstem, w jakim ono występuje, naturalne było oparcie koncepcji badań na eksploracyjnych studiach przypadków. Istota badanego zagadnienia jest doświadczana, a czasami podlega refleksji jedynie w bardzo wąskiej grupie osób zarządzających daną organizacją. Jednocześnie do nazywania występujących zjawisk stosuje się różne określenia. Powoduje to, że badane zagadnienia jedynie w części mogą podlegać teoretycznej strukturyzacji, ale pozostała ich część może w istotny sposób dookreślać sytuacyjny kontekst, w jakim występują. Takie rozumienie uwarunkowań oraz metody badawczej doprowadziło do wyselekcjonowania na potrzeby badań przypadków skrajnych, a nie typowych, co jest uznawane za istotny atut tej metody badawczej (zob. [Eisenhardt 1989; Sigelkow 2007; Piore 2006]).

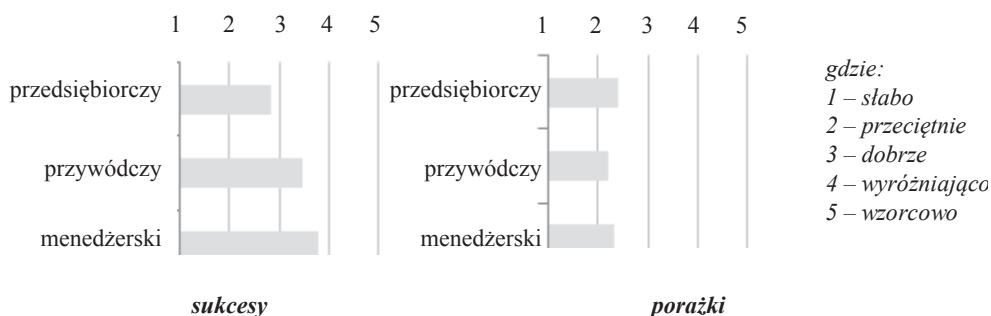
Badania opierały się na danych i informacjach uzyskanych z bezpośrednich kontaktów i spotkań z osobami zarządzającymi analizowanymi przedsiębiorstwami. Podstawowymi źródłami pozyskiwania danych były wywiady prowadzone z kluczowymi postaciami badanych organizacji, wchodzącymi w skład zarządów bądź ścisłego managementu w przypadkach oddziałów firm zagranicznych, kwestionariusze badawcze systemu zarządzania oraz dokumenty organizacyjne. W każdym badanym przypadku na podstawie analizy zachodzących zjawisk identyfikowałem wspólnie z zarządzającymi charakter tych zjawisk oraz określałem rezultat jako sukces lub porażkę. Rezultat badań poszczególnych przypadków określany był na podstawie stopnia osiągnięcia założonych celów transformacji.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa mają znaczną pozycję na swoich rynkach, a analizowane procesy odnowy i wzrostu, mimo że potrafiły nieść ze sobą poważne wyzwania i zagrożenia, nie były związane z niebezpieczeństwem upadku jakiegokol-

wiek z tych firm. Podejście takie ma służyć ograniczeniu wpływu na wynik badań istotnych czynników sytuacyjnych, wynikających choćby z drastycznych różnic w poziomie kompetencji kadry zarządzającej. Ze względu na pozyskiwanie na temat badanych przedsiębiorstw wrażliwych danych, które mogą mieć istotne znaczenie dla ich funkcjonowania, wszystkie przypadki – transformacji zarówno udanych, jak i nieudanych – zostały przekształcone do postaci anonimowej.

#### 4. Wnioski badawcze dotyczące potencjału dostosowawczego

Poniżej zaprezentowane zostały w formie skróconej syntetyczne wyniki i główne wnioski badawcze dotyczące dwóch wymiarów diagnozy potencjału dostosowawczego przedsiębiorstw. Odnosząc się do pierwszego pytania badawczego dotyczące różnic w natężeniu mechanizmów regulacyjnych pomiędzy przypadkami udanych i nieudanych transformacji, należy stwierdzić, że przeanalizowane przypadki zwracają uwagę na występowanie pewnych prawidłowości w badanej grupie. Sprowadzają się one do obserwowanego wyższego natężenia mechanizmów regulacyjnych w przypadkach udanych transformacji niż w przypadku tych, które uznane były za nieudane. Wyniki ocen uśrednione dla obu tych grup prezentuje rys. 1.



**Rys. 1.** Różnice w natężeniu mechanizmów regulacyjnych zbiorczo

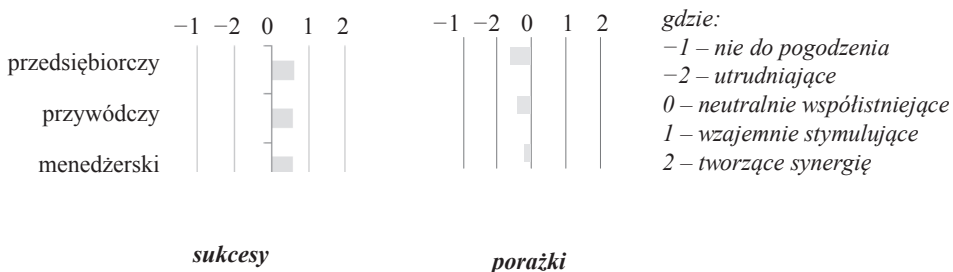
Źródło: [Belz 2011].

W badanych przypadkach można więc wnioskować o wzroście natężenia mechanizmów regulacyjnych we wszystkich obszarach w większym stopniu w grupie przedsiębiorstw, które osiągnęły zamierzone cele procesów transformacji, aniżeli w grupie tych, które nie uzyskały zakładanych wyników.

Podsumowując zagadnienie różnic w natężeniu mechanizmów regulacyjnych w analizowanych przypadkach, można stwierdzić, iż istnieją takie różnice i mogą one mieć znaczenie w budowaniu zdolności danej organizacji do dostosowywania się do zmieniających się warunków w procesach wzrostu. Warto także zwrócić uwagę, iż istotne jest nie tyle większe natężenie mechanizmów regulacyjnych jako takich, ale szczególnie tych ich obszarów, które stają się priorytetowe w wyniku presji

transformacyjnej stymulowanej przez determinanty kształtu organizacji i systemu zarządzania.

Obok możliwego wpływu natężenia mechanizmów regulacyjnych nie mniej istotne jest zagadnienie różnic w spójności mechanizmów regulacyjnych, wynikające z przeprowadzonych studiów przypadków. Odnosi się ono do drugiego pytania badawczego, dotyczącego różnic w spójności procesów dostosowawczych systemu zarządzania pomiędzy przypadkami mniej i bardziej udanych transformacji. Również w tym aspekcie przeanalizowane przypadki sugerują występowanie pewnych prawidłowości. Dotyczą one wyższej synergii mechanizmów regulacyjnych w udanych transformacjach w porównaniu z tymi, które uznane były za nieudane. Wyniki ocen uśrednione dla obu tych grup prezentuje rys. 2.



Rys. 2. Różnice w spójności mechanizmów regulacyjnych zbiorczo

Źródło: [Bełz 2011].

W analizowanych udanych przypadkach można zaobserwować większą spójność we wszystkich obszarach mechanizmów regulacyjnych w stosunku do przypadków nieudanych. Wszystkie one cechowały się także dodatnią oceną spójności we wszystkich obszarach, co świadczy o tym, że każdy z nich wspomagał zjawiska stymulowane przez pozostałe dwa obszary. Nie oznacza to jednak, że w trakcie badań nie stwierdzano przypadków negatywnych oddziaływań pomiędzy niektórymi składowymi mechanizmów regulacyjnych. Dotyczyło to jednak konkretnych przypadków i nie służyło uogólnieniu na całą badaną grupę. Niemniej dynamiczny charakter oddziaływań pomiędzy poszczególnymi składowymi mechanizmów regulacyjnych składa się na osiągnięty poziom ich spójności. Dobrze obrazuje to również grupa skupiająca przypadki nieudanych transformacji, wśród których zaobserwować można zarówno pozytywne, jak i negatywne układy składowych tych mechanizmów. W odróżnieniu od przypadków udanych w tej drugiej grupie takich negatywnych układów było więcej, gdyż stanowiły one ponad 43% analizowanych par.

Zaprezentowane wyniki analizy poszczególnych aspektów oddziaływania mechanizmów regulacyjnych na bazie przypadków objętych powyższym studium tworzą – w moim przekonaniu – podstawę do zaproponowania koncepcji opisującej strukturę i dynamikę tego transformującego wymiaru systemów zarządzania. Prze-



linią ciągłą oznaczono przypadki udanych transformacji, a linią przerywaną przypadki nieudane.

Uzyskane wyniki sugerują, iż w analizowanych przypadkach natężenie oraz spójność mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania były czynnikiem różniącym udane transformacje od tych nieudanych.

Charakter zaobserwowanych w ramach studium przypadków przeobrażeń poszczególnych składowych wymiaru stabilizującego systemu zarządzania potwierdza założenie, iż przez ich przekształcanie przedsiębiorstwo dopasowuje się do nowych uwarunkowań swojego działania. Realnym tego przejawem są różnice w poziomie przekształceń wymiaru stabilizującego systemu zarządzania, do którego zaliczam: wartości i cele, struktury i regulacje oraz metody i praktyki zarządzania występujące pomiędzy przypadkami udanymi i nieudanymi (zob. definicja pojęcia systemu zarządzania: [Skalik, Bełz 2007; Bełz 2011]).

## 5. Podsumowanie

Rozważania zaprezentowane w artykule zwracają uwagę na znaczenie potencjału dostosowawczego systemu zarządzania przedsiębiorstwem dla przechodzenia przełomowych punktów wzrostu i w szerszym ujęciu – procesów odnowy. Kluczowe znaczenie dla wyjaśnienia struktury i siły tego potencjału mają mechanizmy regulacyjne, składające się z trzech procesów kształtowanych w wyniku odgrywania przez kluczowe postaci organizacji trzech archetypowych ról zarządczych: przedsiębiorczej, przywódczej i menedżerskiej. Natężenie tych mechanizmów oraz zdolność ich współistnienia kształtują siłę wspomnianego potencjału dostosowawczego. Siła ta wpływa natomiast na zdolność przedsiębiorstwa do trwałej transformacji. Takie regulacyjne działanie nie jest jednak jednorazowym aktem, lecz wypadkową stabilizujących i transformujących sił, jakie występują w każdej organizacji. Od uświadomienia sobie ich struktury oraz dynamiki wzajemnych oddziaływań może zależeć, czy zarządzający będą mogli ukształtować taki system zarządzania, który będzie sprawnym regulatorem procesów wzrostu oraz odnowy, jakie na swojej drodze napotykać będzie kierowane przez nich przedsiębiorstwo.

## Literatura

- Barabasz A., Bełz G., *Psychologiczne i zarządcze mechanizmy kształtowania równowagi organizacyjnej. Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji*, UE, Wrocław 2008.
- Bełz G., *Problemy rozwoju systemu zarządzania jako czynnika wzrostu małych i średnich firm*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49, UE, Wrocław 2009.



- Belz G., *Triumwirat ról w procesach odnowy i rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie w teorii*, M. Przybyła (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 137, UE, Wrocław 2010.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Czarniawska-Joerges B., Wolff R., *Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage*, "Organization Studies" 1991, vol. 12, no 4.
- Eckstein H., *Case study and theory in political science. Handbook of political science*, Addison-Wesley, 2006.
- Eisenhardt K., *Building theories from case study research*, "Academy of Management Review" 1989, vol. 14, no 4.
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., *Strategy as simple rules*, "Harvard Business Review", January 2001.
- Flyvbjerg B., *Five misunderstandings about case-study research*, "Qualitative Inquiry", vol. 12, no 2, April 2006.
- Kets de Vries M., Miller D., *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management*, Jossey-Bass, San Francisco 1984.
- Kets de Vries M., Miller D., *Personality, culture, and organization*, „Academy of Management Review" 1986, vol. 11, no 2.
- Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, Aletheia, Warszawa 2009.
- Mayo A., Nohria N., *Zeitgeist leadership*, "Harvard Business Review", October, 2005, vol. 83, no 10.
- Myerss-Briggs, *Myers-Briggs Foundation*, www.myersbriggs.org, 2010.
- Phelps R., Adams R., Bessant J., *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*, „International Journal of Management Reviews" 2007, vol. 9, no 1.
- Piore M.J., *Qualitative research: does it fit in economics?*, „European Management Review" 2006, vol. 3.
- Romanelli E., Tushman M., *Organizational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test*, „Academy of Management Journal" 1994, vol. 37, no 5.
- Siggelkow N., *Persuasion with case studies*, „Academy of Management Journal" 2007, vol. 50, no 1.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, UE, Wrocław 2007.
- Yin R., *Case Study Research*, Sage Publications, Beverly Hills, 1989.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, 2009.
- Zaleznik A., *Managers and leaders. Are they different?*, "Harvard Business Review", January 2004.

## DYNAMIC CAPABILITIES IN OVERCOMING THE BARRIERS OF ENTERPRISES' GROWTH

**Summary:** The concept of crisis of growth is rather common among developing enterprises. Problems connected with overcoming the barriers of growth are varied and it is difficult to explain why certain firms manage to grow dynamically and adjust to the changing conditions while others encounter significant barriers in the process that even threatens their existence. The paper deals with dynamic capabilities of management system which intensity and consistency allow to interpret the differences among companies which have been successful and those that have failed to overcome barriers to grow. Based on case studies the article illustrates the dimensions of these capabilities, proposals of their measurement and interpretation that can be applied to any business.

**Keywords:** barriers of enterprises' growth, management system, enterprise.